

物资管理 标准化作业指导书

陈锡祥 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



物资管理 标准化作业指导书

陈锡祥 主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

为了进一步提升物资精益化管理水平,推进物资管理标准化建设,提升物资管理效率、效益,贯彻落实国家电网公司通用管理制度及物资管理的相关要求,国网浙江省电力公司湖州供电公司组织物资相关人员,在国家电网公司物资管理标准及工作规范、物资管理信息系统操作的基础上,编制了《物资管理标准化作业指导书》,从而达到优化、固化物资管理流程,细化流程关键节点管控。本物资管理标准化作业指导书涵盖地(市)及县公司物资管理全部业务和管理细节,有效指导和督促相关单位开展物资管理工作。本书共分九章,主要包括物资计划管理、物资采购管理、物资合同管理、物资仓储配送管理、应急物资管理、废旧物资管理、物资质量管理、供应商关系管理、物资监察与评标专家管理。本书可供对地(市)、县供电公司物资管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

物资管理标准化作业指导书 / 陈锡祥主编. —北京: 中国电力出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5123-7777-6

I. ①物… II. ①陈… III. ①物资管理—标准化
IV. ①F251

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 103559 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015 年 8 月第一版 2015 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12 印张 259 千字

印数 0001—1000 册 定价 48.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

编写工作组

组 长 叶昕炯

成 员 闫 亮 钱 伟 周 明 周建峰

王旭东 顾胜权 郭静茜 徐 凯

朱博峰 王树良 乌祖虹 朱晓琪

前言



为了进一步提升物资精益化管理水平,推进物资管理标准化建设,提升物资管理效率、效益,贯彻落实国家电网公司通用管理制度及物资管理的相关要求,国网浙江省电力公司湖州供电公司组织物资相关人员,在国家电网公司物资管理标准及工作规范、物资管理信息系统操作的基础上,编制了《物资管理标准化作业指导书》,从而达到优化、固化物资管理流程,细化流程关键节点管控的目的。

本书涵盖地(市)及县公司物资管理全部业务和管理细节,主要包括物资计划管理、物资采购管理、物资合同管理、物资仓储配送管理、应急物资管理、废旧物资管理、物资质量监督管理、供应商关系管理、物资监察与评标专家管理。

本书编写过程中,国网湖州供电公司物资供应中心全体职工付出了辛勤努力。在初稿征求意见过程中,国网浙江省电力公司物资供应分公司给予了专业的指导并提出中肯的建议,在此一并表示感谢!

本书对地(市)、县供电公司物资管理人员系统地掌握国家电网公司物力集约化各项要求、提升物资管理水平具有良好的借鉴意义。

由于编者水平有限,本书难免存在疏漏不足之处,敬请广大读者批评指正。

编者

2015年7月

目录



前言

第一章 物资计划管理	1
第一节 年度物资需求计划管理作业指导书	1
第二节 批次采购计划管理作业指导书	2
第三节 批次外采购计划管理作业指导书	11
第四节 物料主数据管理作业指导书	12
第二章 物资采购管理	20
第一节 专项招标采购管理作业指导书	20
第二节 非招标采购管理作业指导书	22
第三节 应急物资、服务采购管理作业指导书	26
第三章 物资合同管理	28
第一节 物资合同签订、变更管理作业指导书	28
第二节 超市化订单管理作业指导书	44
第三节 物资合同台账与档案管理作业指导书	53
第四节 供应计划制订管理作业指导书	57
第五节 物资催交催运管理作业指导书	62
第六节 工程现场物资到货验收管理作业指导书	70
第七节 物资合同履行单据管理作业指导书	71
第八节 物资结算管理作业指导书	75
第四章 物资仓储配送管理	82
第一节 物资出入库、移库管理作业指导书	82
第二节 物资在库管理作业指导书	100
第三节 物资退换货管理作业指导书	113
第四节 剩余物资入库及退货管理作业指导书	117
第五节 仓储规划与主数据管理作业指导书	121
第六节 物资统购统配管理作业指导书	123

第五章	应急物资管理	142
第六章	废旧物资管理	148
第一节	库存物资报废管理作业指导书	148
第二节	废旧物资处置管理作业指导书	150
第七章	物资质量监督管理	156
第一节	现场物资质量抽检管理作业指导书	156
第二节	重点物资关键点见证管理作业指导书	166
第八章	供应商关系管理	169
第九章	物资监察与评标专家管理	174
第一节	物资监督管理作业指导书	174
第二节	评标专家管理作业指导书	175



第一章

物资计划管理

第一节 年度物资需求计划管理作业指导书

1 范围

适用范围：本作业指导书适用于地（市）供电公司、县公司的年度物资（服务）需求计划管理。

适用岗位：地（市）公司物资计划管理专职、县公司物资计划岗。

2 规范性引用文件

《国家电网公司物资计划管理办法》（国网〔物资/2〕123—2013）

《国家电网公司物资计划管理细则》（国网〔物资/4〕238—2014）

3 管理要求

年度物资需求计划是根据公司年度综合计划、固定资产投资计划和财务预算，结合历年物资需求，进行科学预测，编制形成的需求计划。

年度需求计划编制的主要范围包括基建、技改、营销、信息化、固定资产零购、电源等项目所需对外购置的物资与服务；主要内容包括项目类型、产权属性、需求单位、项目电压等级、物料（服务）编码、计量单位、需求数量、估算单价、需求时间以及拟安排采购的批次名称等信息。

4 业务流程

4.1 省公司物资部通过协同办公系统/电子邮件等形式下发年度物资需求计划编制工作的通知，明确计划填报要求等。

4.2 物资供应中心组织地（市）公司需求部门、县公司开展年度物资需求计划收集、汇总和初审工作，各需求单位应及时按通知要求开展年度物资需求计划申报。

4.3 地（市）公司需求部门、县公司计划岗初审年度需求计划，主要审核内容包括项目类型、产权属性、需求单位、项目电压等级、物料（服务）编码、计量单位、需求数量、估算单价、需求时间以及拟安排采购的批次名称等信息。初审通过后报地（市）公司物资供应中心。

4.4 地（市）公司物资供应中心物资供应中心收到计划后，组建成立评审专家组进

行计划审查工作，评审专家组包括项目发展部门、财务部门以及相关项目管理部门，对年度需求计划进行审查。地（市）公司物资供应中心依据审查意见，组织需求部门完善年度需求计划，形成地（市）公司年度需求计划正式稿。

4.5 综合计划正式批准印发后，地（市）物资供应中心根据年度综合计划、固定资产投资计划和财务预算调整情况，组织开展年度物资需求计划的调整工作。

第二节 批次采购计划管理作业指导书

1 范围

适用范围：本作业指导书适用于地（市）公司、县公司“总部直接组织实施”和“总部统一组织监控，省公司具体实施”物资批次采购计划管理。

适用岗位：地（市）公司物资计划管理专职、县公司物资计划岗。

2 规范性引用文件

《国家电网公司物资计划管理办法》（国网〔物资/2〕123—2013）

《国家电网公司物资计划管理细则》（国网〔物资/4〕238—2014）

3 管理要求

3.1 批次采购计划包括常规批次采购计划、协议库存采购计划和超市化采购计划等，是年度物资需求计划的具体执行和采购活动安排的依据。

3.2 各级物资管理部门（单位）根据年度物资需求计划，按照物资采购策略，编制批次采购计划。

3.3 各级物资需求部门（单位）根据工程里程碑计划和生产经营活动需要提出批次物资采购计划，主要包括项目信息、物料描述、需求数量、交货时间、交货地点、交货方式、估算单价和技术受限物资的前期厂家等内容。

4 业务指标

4.1 指标设置目的

批次采购计划管理的主要业务指标为物资采购标准执行率，该指标设置的目的是为了

提高物资通用性，提高计划准确性。

4.2 指标定义

物资采购标准执行率= $(1 - \Sigma \text{未执行采购标准的条目数} / \Sigma \text{纳入标准化统计的采购条目数}) \times 100\%$ 。

其中：“纳入标准化统计的采购条目数”是指报送采购申请中标识为标准和非标的计划条目数，未标准化物料不纳入考核统计。“未执行采购标准的条目数”是指报送采购申请中未执行采购标准的条目数，包括以下内容：

- (1) 采购申请中物料标识为非标的采购条目数;
- (2) “总部直接组织实施”批次计划和“总部统一组织监控, 省公司具体实施”采购批次(含总部协议库存批次)技术规范书出现以下 7 种错误的退回修改条目数:
- 1) 物料描述与技术规范书不一致;
 - 2) 技术要求和参数前后不一致;
 - 3) 物料描述和实际需要物资不一致;
 - 4) 随意添加(添加非标技术要求和参数、添加特定供应商产品、添加规定外的组部件和备品备件);
 - 5) 技术规范模板选用错误;
 - 6) 技术规范填写不完整;
 - 7) 经评审专家确定的需纳入考核的其他情况。
- (3) 由于系统模板问题、新技术新材料推广应用及其他非主观原因造成的技术规范书退回修改等情况, 不纳入考核统计。

5 业务流程

5.1 常规批次采购计划申报

5.1.1 省公司物资部通过协同办公系统/电子邮件等形式下发批次招标采购计划申报通知, 明确计划填报要求等。

5.1.2 物资供应中心组织地(市)公司需求部门、县公司开展物资需求计划收集、汇总和初审工作。各需求单位应及时按通知要求开展批次需求计划申报, 包括 ERP 系统采购申请的创建、电子商务平台(ECP)技术规范书的编制和初审、技术规范书固化 ID 选用、ERP 系统技术规范书 ID 的挂接等, 县公司开展本单位的平衡利库工作。

5.1.3 地(市)公司需求部门、县公司计划岗初审常规批次需求计划的采购申请, 主要审核内容包括物料编码、数量、交货期等。初审通过后报地(市)公司物资供应中心。

5.1.4 物资供应中心收到计划后, 组建成立评审专家组进行计划审查工作。评审专家组包括项目管理部门、评审专家等, 对常规批次物资需求、项目批复情况表等进行评审, 主要审核内容包括项目合规性, 物资需求的准确性、合理性(物料名称、描述、项目名称、数量、技术参数、交货地点、估算价格、计划交货时间等), 技术规范 ID 及内同与物资计划的一致性、准确性等, 审查专家填写详细的审查意见表并签字确认。

5.1.5 地市物资供应中心将审查意见发项目管理部门, 项目管理部门进行修改或督促设计单位、需求部门进行修改, 修改完成后提交物资供应中心, 物资供应中心通知相应审查专家进行复审。

5.1.6 地市物资供应中心计划管理专职组织合同管理专职、仓储管理专职对市、县公司的需求计划进行平衡利库, 由相关单位确认最终的需求后, 由需求单位在 ERP 中调整相应的物资批次需求计划, 形成最终的采购计划, 物资供应中心将调整后的采购计划在规定时限内通过系统并提交至省公司物资部。

5.2 协议库存采购计划申报

5.2.1 省公司物资部通过协同办公系统/电子邮件等形式下发协议库存招标采购计划申报通知，明确计划填报要求等。

5.2.2 物资供应中心组织市公司需求部门、县公司开展物资采购计划收集、汇总和初审工作。各需求单位应及时按照通知要求开展编制协议库存计划申报，包括 ERP 系统采购申请的创建，ECP 平台技术规范书的编制和初审、技术规范书固化 ID 选用、ERP 系统技术规范书 ID 的挂接等。

5.2.3 地（市）公司物资供应中心计划管理专职、县公司计划管理专（兼）职初审物资协议库存需求计划的需求计划，主要审核内容包括物料编码、数量、交货期、采购申请类型等内容。

5.2.4 物资供应中心收到协议库存批次需求计划后，组建成立评审专家组进行计划审查工作，评审专家组包括项目管理部门、评审专家等，对物资批次需求进行评审，主要审核内容包括采购的物料编码需求数量、评估价格、对应的技术规范 ID 与需求计划一致性、准确性等，审查专家填写详细的审查意见表并签字确认。

5.2.5 地市物资供应中心将审查意见发项目管理部门，项目管理部门进行修改或督促设计单位、需求部门进行修改，修改完成后提交物资供应中心，物资供应中心通知相应审查专家进行复审。

5.2.6 地市物资供应中心计划管理专职组织合同管理专职、仓储管理专职、需求部门对预测采购量进行分析（参考库存情况等），重点做好平衡利库工作，由相关单位确认最终的需求后，由需求单位在 ERP 中调整相应的物资批次需求计划，形成最终的采购计划，物资供应中心将调整后的采购计划在规定时限内通过系统并提交至省公司物资部。

5.3 超市化采购计划申报

5.3.1 省公司物资部根据年度集中采购目录和批次计划安排，通过办公自动化系统以邮件形式下发关于超市化采购需求计划申报的通知，明确编报要求。

5.3.2 物资供应中心组织市公司需求部门、县公司开展超市化采购物资需求计划收集，各需求单位应结合年度综合计划和财务预算，参照往年本单位的使用量逐条填报。

5.3.3 物资供应中心计划管理专职负责对各单位提报的超市化采购需求预估数量汇总和初审工作，重点审核需求数量的合理性、准确性，并开展平衡利库工作，形成最终的需求计划。

5.3.4 物资供应中心将调整后的需求计划在规定时限内通过办公自动化系统提交至省公司物资部。

6 系统操作步骤

批次采购计划管理由需求单位进行 ERP 系统的需求导入或创建操作，由设计单位或需求部门在 ECP 平台创建技术规范书，市、县公司物资管理对复审无误的采购计划进行上报操作。

1) 尚未处理：采购申请还没上报过。

2) 市局已退回：此项用于县公司上报采购申请。表示采购申请已经上报市局，但是又被市局退回。

3) 省公司退回修改：采购申请已经上报省公司，但被省公司退回并要求进行修改。

4) 省公司退回自采：采购申请已经上报省公司，但被省公司退回并建议自行采购。

5) 国网公司退回修改：采购申请已经上报国家电网公司，但被国家电网公司退回并要求进行修改。

6.4 计划上报界面

如图 1-2 所示，通过选择屏幕中输入的数据筛选条件，系统查询处所有符合条件的采购申请清单。

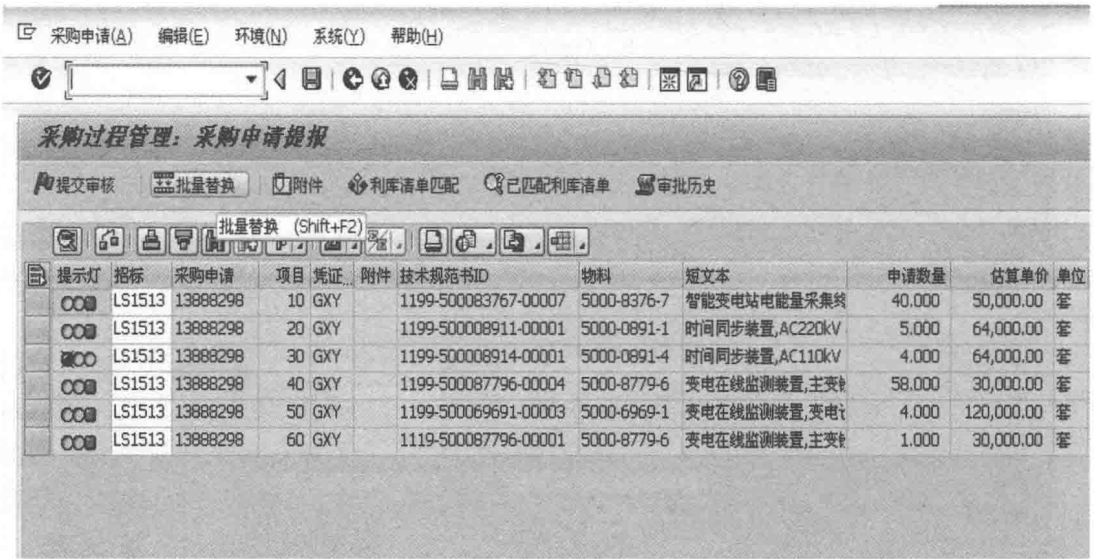


图 1-2 采购计划提报业务界面（二）

针对查询出的采购申请进行批量修改操作：

(1) 由于需要明确申报招标计划的采购申请所属的招标方式和招标批次，以及其他一些国网公司或者省公司要求的字段，在查询处的采购申请清单内，数据列为白色的均可以手工修改，具体可修改字段如表 1-1 所示。

表 1-1 采购申请修改字段及要求

字段名称	是否要求必填	备 注
招标	是	招标批次默认带入选择屏幕中选择的招标批次编号
利库数量	否	如果有平衡利库存在，则填入利库数量
利库调出单位	否	填写调出网省的代码
利库调出库存地	否	填写调出网省库存地的描述
招标方式	是	国家电网公司统一招标选择“国网招标”，省公司招标选择“网省招标”

续表

字段名称	是否要求必填	备 注
交货地点	是	物资的交货地点
原因说明		如果物资为非标准物料，则必须填写原因说明
技术受限	否	如果物资有技术受限，则勾选
前期厂家	否	如果勾选了“技术受限”则必须填写写前期厂家
采购标准	是	填写物资采购标准
备注	否	填写其他需要描述的说明

(2) 其他灰色字段内的信息无法在此界面进行修改, 如果要修改除上述字段以外的信息, 则需要进入采购申请或者项目构造器内进行修改。在采购申请或项目构造器内修改后, 再次运行此报表即可以看出调整后的数据, 此界面无需做特殊处理。

(3) 在采购申请清单界面可以看到第一列是“提示灯”用红绿灯标示，它用于检查申报的采购申请项目的交货日期和评估价格是否超出合理范围（国网制定的供货周期、参考价格及允许的浮动百分比）。绿灯表示未超出范围，红灯表示申报的采购申请项目的交货日期或者评估价格超出了国网公司制定的范围。此标示为绿灯或者红灯不影响采购申请的提报，只用于方便用户审查。

(4) 在修改上述可修改字段时,可利用批量替换的功能进行批量修改,方法如下:选中要批量替换的列;按下键盘上的 Ctrl 键,鼠标左键选择要替换的行;松开键盘上的 Ctrl 键,点击屏幕上方的“批量替换”按钮;在弹出的替换窗口中填写该字段需要输入的信息内容;回车或者点击“确认”按钮替换。

如图 1-3 所示, 替换招标方式。

采购过程管理：采购申请提报

提示灯	招标	采购申请	项目	招标数量	评价价格	招标方式	上传状态	交货日期
	200088	10223392	10	20.000	7.90	G 国网招标	尚未处理	2010.06.17
	200088	10232212	40	30.000	350.00	G 国网招标	尚未处理	2010.05.02
	200088	10232212	50	10.000	200.00	G 国网招标	尚未处理	2010.05.02
	200088	10233548	70	11.000	7.00	其他	尚未处理	2010.10.14
	200088	10233548	80	12.000	10.00	其他	尚未处理	2010.10.14
	200088	10233549	10	2.000	100.00	其他	尚未处理	2010.10.14
	200088	10233549	20	2.000	100.00	其他	尚未处理	2010.10.14
	200088	10233549	30	2.000	100.00	其他	尚未处理	2010.10.14

图 1-3 采购计划提报业务界面 (三)

按住键盘的 Ctrl 键不放，然后选中要替换的行和“招标方式”列，松开 Ctrl 键后点击“批量替换”按钮，弹出如图 1-4 所示窗口：

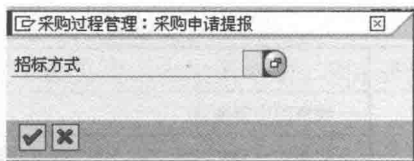


图 1-4 采购计划提报业务界面（四）

点击弹出窗口中输入框右边的圆按钮可以进行采购方式的选择，如图 1-5 所示。

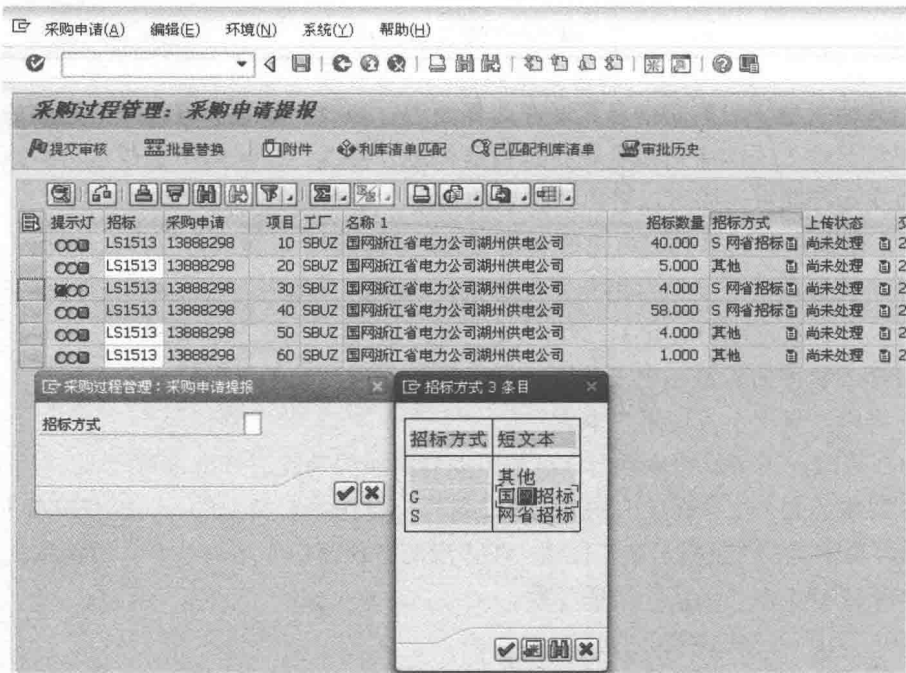


图 1-5 采购计划提报业务界面（五）

选择“网省招标”，也可以直接输入 S，如图 1-6 所示。



图 1-6 采购计划提报业务界面（六）

点击“确认”按钮或者回车确认替换，系统弹出替换成功的提示窗口，如图 1-7 所示。

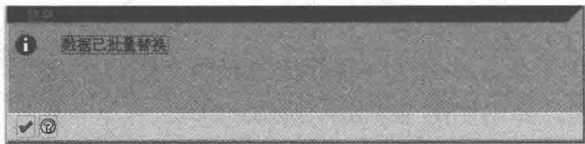


图 1-7 采购计划提报业务界面（七）

回车或者点击“确认”按钮跳过提示窗口。替换后的数据显示如图 1-8 所示。

采购过程管理：采购申请提报

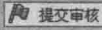
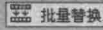
  									
        									
提示灯	招标	采购申请	项目	招标数量	评价价格	招标方式	上传状态	交货日期	
	200088	10223392	10	20.000	7.90	G 国网招标	尚未处理	2010.06.17	
	200088	10232212	40	30.000	350.00	S 网省招标	尚未处理	2010.05.02	
	200088	10232212	50	10.000	200.00	S 网省招标	尚未处理	2010.05.02	
	200088	10233548	70	11.000	7.00	S 网省招标	尚未处理	2010.10.14	
	200088	10233548	80	12.000	10.00	其他	尚未处理	2010.10.14	
	200088	10233549	10	2.000	100.00	S 网省招标	尚未处理	2010.10.14	
	200088	10233549	20	2.000	100.00	其他	尚未处理	2010.10.14	
	200088	10233549	30	2.000	100.00	S 网省招标	尚未处理	2010.10.14	
	200088	10233549	40	2.000	100.00	其他	尚未处理	2010.10.14	

图 1-8 采购计划提报业务界面（八）

数据修改并确认完毕后，点击“保存”按钮保存已编辑的数据。系统弹出数据保存成功提示窗口，如图 1-9 所示。

类	项	消息文本
001		数据保存成功

图 1-9 采购计划提报业务界面（九）

6.5 采购申请提交审批

确认数据无误后，点击“全选数据”，或者只选取部分行，然后点击“提交审核”按钮，将选中的数据上报至省公司。

采购申请上报时，如果存在要求必输的字段没有输入，系统会弹出报错窗口并阻止数据的保存，如图 1-10 所示。

类	项	消息文本
001		采购申请10049911项目10：输入交货地点
002		采购申请10049911项目20：输入交货地点
003		采购申请10049911项目30：输入交货地点
004		采购申请10049911项目40：输入交货地点
005		数据保存失败

图 1-10 采购计划提报业务界面（十）

如果数据填写完整，成功上报之后系统弹出提示“数据保存成功”。

点击“执行”按钮或者回车跳过提示窗口。数据已提交审核。

数据上报省公司之后，地（市）公司将无法再对上报后的采购申请及相应的网络进行编辑。如果需要修改，则必须向省公司申请退回，经省公司退回后才可以对网络或者采购

申请进行修改。

7 风险点分析与预控

7.1 项目申报合规性的要求

110(66)kV及以上基建项目招标上报需求必须纳入公司总体预算和投资计划,设计达到规定深度。项目部门在上报需求前应对照确认项目达到招标采购必备的前期条件,具体如下。

7.1.1 申报项目物资时该项目必须同时具备以下条件:①项目已获得发改委核准;②项目已列入国家电网公司年度综合计划;③取得可研批复;④取得初步设计(预)评审意见。

7.1.2 对于220kV及以下项目,如未获得项目核准,必须同时具备上述②、③、④三个条件。

7.1.3 不符合以上条件,但涉及国家电网安全运行、公司发展战略方面的应急项目,各单位应提前向公司发展策划部、基建部、物资部汇报有关情况,并经公司发展策划部、基建部、物资部确认同意提前开展物资招标采购后,方可申报物资计划。

7.2 ECP中技术规范编制要求

设计人员应根据设计清册,依据最新版的招标文件审核要点编制相应的技术规范。技术规范编制工作中应杜绝“三个不一致”(物料描述和实际需要物资不一致、物料描述和技术规范书不一致、技术要求和参数前后不一致),严禁“三个乱添加”(乱添加标准外的技术要求和参数、乱添加规定外的组部件和备品备件、乱添加特定的供应商产品)。

7.3 ERP采购申请填报要求

工程名称要填写规范。工程项目名称中的电压等级单位应用kV(小写k,大写V),且工程名称中应能体现出具体工程项目名称。因扩建需要与前期存在接续方案的,需要在工程名称中特别注明“扩建”或“改造”等字样。

物料编码应与技术规范内容一致。在申报需求计划时,所选物料的主数据应与对应技术规范中所要求的规格参数一致。若无满足实际需求的物料,应向申请新的物料编码后再进行申报,切勿出现物料描述与技术规范不一致的情况。

7.4 非标物资申报要求

申报非标物资需求应提前准备好支撑性材料。因工程特殊需要,需采购非标准型号或非标准参数的设备,或是环境条件有特殊要求时,应提前准备好工程设计规划说明文件、初步设计审查文件等说明性材料,便于审查会期间查阅说明。对标准型号和参数特别重大修改时,需要出具加盖公章的说明性文件进行书面说明。

7.5 物资计划交货期申报要求

合理交货期是满足正常采购周期所必需的时间。国家电网公司下发的《国网集中规模采购设备供货周期及概算一览表》明确了110kV以上主要设备供货周期,35kV主要设备可参照110kV设备交货周期。在计划审查阶段,对需求部门所提报的不满足合理交货期的需求,物资部门必须提醒需求部门进行修改。批次需求计划预计交货时间不得早于